

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V DOBĚ EKONOMICKÉ KRIZE

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN TIMES OF ECONOMIC CRISIS

DOLEŽALOVÁ Vlasta

Abstract

The issue of human resources management is essential for businesses. The aim of this paper is monitoring personnel management and development management in times of economic crisis in the reporting company. The essence of this article is the analysis of human resource management and its evaluation in the years 2005 - 2009. The research was carried out through an analysis of corporate materials, interviews with leading executives and analysis of human resource management. It was also observed management company, as closely related issues of human resource management.

Key words: human resources management, economic crisis.

Abstrakt

Problematika řízení lidských zdrojů je pro podniky zásadní. Cílem tohoto příspěvku je sledování personálního řízení a vývoj hospodaření v době ekonomické krize ve sledovaném podniku. Podstatou tohoto článku je provedení analýzy systému personální práce a její vyhodnocení v letech 2005 - 2009. Výzkum byl proveden analýzou podnikových materiálů, rozhovory s vedoucími manažery a analýzou personální práce. Současně bylo sledováno hospodaření podniku, protože úzce souvisí s problematikou řízení lidských zdrojů.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, ekonomická krize.

JEL klasifikace: G01, M12, M54, O15

Úvod

Lidské zdroje jsou jedním z nejvýznamnějších a nejcennějších faktorů všech společností. Kvalita fungování lidského faktoru ovlivňuje úspěšnost a neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství. Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Cílem řízení lidských zdrojů je získání a udržení kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly.

Literární přehled

Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou (Koubek, 2009). Je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti podniku (Krninská, 2002). A rovněž je řízení lidských zdrojů podnikatelsky orientovanou filozofií, týkající se řízení lidských zdrojů liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody (Armstrong, 2007).

Organizace může být efektivní, pokud ji řídí zkušení a schopní manažeři. Manažery by měla být prováděna personální práce v plném rozsahu. Kvalitní personální práce pomáhá zajišťovat výkonnosti podniku. Jejím cílem je zvyšování produktivity práce cestou zlepšování využití pracovních sil (Dytrt, 2006).

Personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a zároveň s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace, ve správný čas a s přiměřenými náklady. Volba metod získávání pracovníků závisí, zda se rozhodneme získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka (úroveň kvalifikovanosti práce, požadavky na některé zvláštní schopnosti pracovníka apod.), jaká je situace na trhu práce, kolik můžeme naložit prostředků na získávání pracovníků, jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit (Koubek, 2009).

Organizace používají pohovory jako hlavní metodu výběru zaměstnanců. Ale existuje důvod pro strukturování pohovorů a důvod pro jejich doplnění testy. Čím více bude informací o pracovníkovi, které mohou být ku prospěchu mimořádně důležitého rozhodování o výběru, tím lépe (Armstrong, 2007).

Uzavření smlouvy s přijatým uchazečem představuje umístění pracovníka na konkrétní místo. Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a musí mít určité náležitosti vyplývající z právních předpisů (Krninská, 2002).

Efektivní realizace platového systému závisí na plné odměně za výkon pracovníka na jeho třídě či zařazení na platové stupnici. A právě tady potřebujeme informace o jeho pracovní výkonnosti jako takové i v porovnání s kolegy, jak splňuje požadavky a očekávání podniku (Ludlow, Panton, 1995).

Odměna je formou kompenzace výsledků úsilí pracovníků, kteří se podílejí na činnostech organizační jednotky. Má obvykle silnou korelační vazbu na motivaci lidí pracovat pro organizaci i na odváděný výkon, respektive jeho hodnocení. Je úkolem manažerů vytvořit systém odměňování, který bude odpovídat společensky přijatelné spravedlivé odměně za odváděnou práci, zároveň bude mít i motivační a stimulační funkci (Vodáček, Vodáčková, 2006).

O vzdělávání lze říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně strategický význam (Krninská, 2002).

Vzdělávání pracovníků zahrnuje následující aktivity: přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, zvyšování použitelnosti pracovníků, aby z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších pracovních míst, rozšiřování pracovních schopností. Dále zahrnuje rekvalifikační procesy v organizaci, kdy pracovníci jsou přeškolení na povolání, které organizace potřebuje. Součástí vzdělávání je rovněž doškolování a přeškolení nových pracovníků, které je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa. Dále vzdělávání zahrnuje formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce, které překračuje hranice odborné způsobilosti a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka (Koubek, 2009).

Metodika

Cílem této práce je zhodnotit řízení lidských zdrojů v době ekonomické krize ve vybraném podnikatelském subjektu v době globalizace, kdy je potřeba se udržet na trhu. Práce je zaměřena na analýzu systému personální práce ve vybraném podnikatelském subjektu, posouzení systému, zhodnocení a návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti. Důsledky ekonomické krize jsou zřejmé na podniku, ve kterém byl prováděn průzkum vývoje řízení lidských zdrojů v době krize v roce 2005 – 2009. Vedoucí manažeři si nepřejí zveřejnění názvu podniku ani odvětví, ve kterém podnikají.

K analýze systému činností jednotlivých oblastí byly použity informace z podnikových materiálů: výroční zprávy z let 2005 – 2009, stanovy ze dne 21. června 2007, organizační schéma, pracovní náplně jednotlivých vedoucích pracovníků, podklady pro statistický výkaz.

Další informace k analýze systému činností jednotlivých oblastí byly zjištěny během rozhovorů s vedoucími manažery. Rozhovory s vedoucími manažery byly zaměřeny na získávání pracovníků, přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků, odměňování pracovníků, péče o pracovníky, organizační schéma, pracovní náplně jednotlivých vedoucích pracovníků.

Pro potřebu zpracování rozhovorů a podnikových materiálů byly použity statistické metody.

Výsledky a diskuse

Vliv ekonomické krize na personální řízení ve sledovaném podnikatelském subjektu byl zkoumán v oblasti vývoje dotací, hospodaření, počtu pracovníků, průměrné mzdy v podniku v porovnání s krajem, ve kterém sídlí a v porovnání s celorepublikovým průměrem v dané oblasti podnikání.

Z výročních zpráv sledovaného podniku z roku 2005 – 2009 je zřejmé, že podnik získává dotace a čerpá je (viz. tabulka 1). Pomocí dotací se podnik udrží na trhu, kde je významná konkurence.

Tabulka 1 - Vývoj dotací sledovaného podnikatelského subjektu v letech 2005 – 2009 (v Kč)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Výše dotace	13 629 176	10 941 847	17 685 561	15 171 000	15 190 000

Zdroj: Výroční zprávy sledovaného podnikatelského subjektu v letech 2005 - 2009, úprava vlastní

Z tabulky 1 vyplývá, že dotace sledovaného podnikatelského subjektu v letech 2005 – 2009 tvoří značnou část příjmů. Trend vývoje dotací je kolísavý. V roce 2006 poklesly dotace o 2 687 329 Kč oproti předchozímu roku 2005. Oproti tomu v roce 2007 získal podnik o 6 743 714 Kč více dotací než v předchozím roce 2006, tento rozdíl činí 4 056 385 Kč oproti roku 2005. V roce 2008 klesly dotace o 2 514 561 Kč oproti předchozímu roku 2007. V roce 2009 získal podnik dotace o 19 000 Kč vyšší než v předchozím roce 2008. Nejvyšší hodnotu dotací získal podnik v roce 2007, tato částka činila 17 685 561 Kč.

Z tabulky 2 je patrný vývoj hospodaření podniku. Výroční zprávy sledovaného podniku z roku 2005 – 2009 ukazují kolísavý trend výnosů, nákladů a výsledku hospodaření po zdanění.

**Tabulka 2 - Vývoj hospodaření sledovaného podnikatelského subjektu v letech 2005 – 2009
(údaje v tis. Kč)**

Rok	Výnosy	Náklady	Výsledek hospodaření (po zdanění)
2005	62 384	61 639	745
2006	67 164	64 326	2 838
2007	80 093	76 808	3 285
2008	78 772	75 343	3 429
2009	66 925	66 493	562

Zdroj: Výroční zprávy sledovaného podnikatelského subjektu v letech 2005 - 2009, úprava vlastní

Tabulka 2 ukazuje kolísavý trend výnosů, nákladů a výsledku hospodaření po zdanění sledovaného podnikatelského subjektu v letech 2005 – 2009. Výnosy se v rozmezí let 2005 – 2009 pohybují od částky 62 384 tis. Kč do výše 80 093 tis. Kč. Přičemž nejnižší hodnoty dosáhl podnik v roce 2005 a nejvyšší hodnoty v roce 2007. Náklady se v rozmezí let 2005 – 2009 pohybují od částky 61 636 tis. Kč do výše 76 808 tis. Kč. Nejnižší hodnoty dosáhl podnik v roce 2005 a nejvyšší hodnoty v roce 2007. Výsledek hospodaření se pohyboval v rozmezí let 2005 – 2009 od částky 562 tis. Kč do 3 429 tis. Kč. Nejnižší hodnoty dosáhl podnik v roce 2009 a nejvyšší hodnoty v roce 2008.

Z výročních zpráv sledovaného podnikatelského subjektu v letech 2005 - 2009 je patrné, že v roce 2009 vznikl výrazný propad výsledku hospodaření sledovaného podnikatelského subjektu oproti předchozím letům.

Součástí výzkumu byl i vývoj počtu pracovníků ve sledovaném podnikatelském subjektu v letech 2005 – 2009, který úzce souvisí s hospodářskými výsledky podniku (viz. tabulka 3).

Tabulka 3 - Vývoj počtu pracovníků ve sledovaném podnikatelském subjektu v letech 2005 – 2009

Rok	Celkem zaměstnanců		Stálí zaměstnanci		Brigádníci a důchodci	
	Počet	Pokles oproti roku 2005 v %	Počet	Pokles oproti roku 2005 v %	Počet	Pokles oproti roku 2005 v %
2005	79	x	70	x	9	x
2006	74	6	66	6	8	11
2007	71	10	65	7	6	33
2008	71	10	65	7	6	33
2009	63	20	59	16	4	44

Zdroj: Výroční zprávy sledovaného podnikatelského subjektu v letech 2005 - 2009, úprava vlastní

Tabulka 3 ukazuje postupně klesající trend počtu pracovníků. Od roku 2005, kdy podnik zaměstnával celkem 79 zaměstnanců včetně brigádníků a důchodců, klesl tento počet na 63 zaměstnanců v roce 2009. Tento pokles činí 16 zaměstnanců, což znamená o 20 % méně zaměstnanců oproti roku 2005. V roce 2005 činí stálý počet zaměstnanců 70, v roce 2009 tento počet klesl na 59. Tento rozdíl v počtu 11 zaměstnanců se rovná poklesu o 16 %. Počet brigádníků a důchodců má rovněž klesající trend. V roce 2005 družstvo zaměstnávalo 9 brigádníků a důchodců, v roce 2009 už jen 4. Tento pokles činí o 5 méně brigádníků a důchodců, což znamená o 44 % méně brigádníků a důchodců oproti roku 2005.

Z tabulky 4 je patrné, že jak ve sledovaném podnikatelském subjektu, tak v kraji, kde podnikatelský subjekt sídlí a i v celé České republice má vývoj mezd zaměstnanců ve sledovaném odvětví v letech 2005 - 2009 stoupající tendenci.

Tabulka 4 - Vývoj průměrných mezd pracovníků v letech 2005 – 2009 (údaje v Kč)

Rok	Sledovaný podnikatelský subjekt ¹	Kraj ²	Česká republika ³
2005	11 626	13 328	12 663
2006	13 222	14 212	13 404
2007	14 157	15 416	14 538
2008	15 736	17 267	15 562
2009	17 686	19 323	17 864

Zdroj: ¹ Výroční zprávy sledovaného podnikatelského subjektu za rok 2005 - 2009, úprava vlastní,

² Vybrané údaje za kraj Vysočina – mzdy a náklady práce – Jihlava Český statistický úřad [<http://www.jihlava.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xj>]

³ Zaměstnanci a průměrné mzdy podle typu hospodaření (fyzické osoby) – Jihlava Český statistický úřad [<http://www.jihlava.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/publ/3106-05>]

Dle tabulky 4 je patrné, že nejvyšší mzdy dostávají pracovníci ve sledovaném odvětví v letech 2005 až 2009 v kraji Vysočina, oproti tomu ve sledovaném podnikatelském subjektu ve srovnání s krajem Vysočina výrazně nižší a rovněž nižší než v průměru celé České republiky. Při porovnání kraje s Českou republikou jsou mzdy ve sledovaném odvětví vyšší v kraji než v průměru České republiky. Srovnáním mezd zaměstnanců v roce 2009 je zřejmé, že nejvyšší hodnota dosahuje výše 19 323 Kč v kraji, přičemž ve stejném roce je průměr mezd ve sledovaném odvětví v České republice 17 864 Kč, což je o 1 459 Kč méně než v kraji, sledovaný podnikatelský subjekt má v tomtéž roce 2009 mzdu ve sledovaném odvětví 17 686 Kč, což je o 178 Kč méně v průměru celé České republiky a o 1 637 Kč méně než v kraji.

Byla provedena analýza systému personální práce ve sledovaném podnikatelském subjektu a bylo zjištěno, že podnik nedodrжуje povinnosti v oblasti řízení lidských zdrojů včetně zásad a metod řízení lidských zdrojů.

Mezi problémy v personálním řízení sledovaného podnikatelského subjektu patří neshoda organizačního schéma s pracovní náplní vedoucích pracovníků týkajících se personálních činností, pracovní náplně vedoucích manažerů a vedoucích pracovníků se překrývají, což narušuje jednotu řízení. Dále chybí v podniku pracovní náplně pracovníků a podnik nevede evidenci všech zaměstnanců.

Při analýze systému personální práce v oblasti získávání pracovníků bylo zjištěno, že zaměstnance vyhledávají pouze vedoucí manažeři a to jak v případě přímých pracovníků, tak i pracovníků, kteří dle organizačního schématu nejsou vedoucím pracovníkům přímo podřízeni. Vedoucí manažeři vyhledávají vhodné pracovníky, zabývají se žádostmi uchazečů a vybírají vhodné uchazeče na volná pracovní místa.

Při analýze systému personální práce v oblasti hodnocení pracovníků bylo zjištěno, že vedoucí manažeři rozhodují o schválení návrhu na odměňování všech pracovníků na základě ústního doporučení vedoucích pracovníků. Vedoucí manažeři tedy na místo prvních nadřízených rozhodují o hodnocení a odměňování pracovníků.

Při analýze systému personální práce v oblasti vzdělávání pracovníků bylo zjištěno, že vedoucí manažeři rozhodují o tom, který z pracovníků se jakého školení účastní. Vedoucí

manažeři vybírají školení pro přímo podřízené pracovníky a zároveň pro pracovníky, kteří nejsou přímo podřízeni.

Při analýze systému personální práce v oblasti odměn pracovníků bylo zjištěno, že vedoucí manažeři každému pracovníkovi určí, v jaké tarifní třídě se bude nacházet a to nejen svým přímým podřízeným, ale všem pracovníkům.

Závěr

Analýzou řízení lidských zdrojů byly zjištěny zásadní nedostatky v činnostech personálního řízení sledovaného podnikatelského subjektu.

Vzhledem k zajištění funkčnosti systému personálního řízení bylo navrženo, aby byla vymezena pravomoc v přidělování práci podřízeným pracovníkům, jelikož fungování personálního systému tohoto uspořádání neodpovídá jednoznačnému vymezení odpovědnosti. Z toho důvodu bylo navrženo, aby byla vedoucím pracovníkům přidělena pravomoc ve vyhledávání a vybírání uchazečů, kteří by byli přímo podřízeni vedoucím pracovníkům, jelikož pouze vedoucí manažeři se zabývali žádostmi všech uchazečů, vyhledávali přímé podřízené i pracovníky, jež dle organizačního schématu nebyli přímo podřízeni.

Dále bylo navrženo, aby přímým nadřízeným pracovníkům byla přidělena pravomoc v oblasti hodnocení a odměňování pracovníků, aby mohli rozhodovat v oblasti hodnocení a odměňování pracovníků, jelikož o hodnocení a odměňování pracovníků rozhodovali pouze vedoucí manažeři.

Následně bylo navrženo, aby byla vedoucím pracovníkům přidělena pravomoc o návrhu školení pracovníků, jež jsou vedoucím pracovníkům přímo podřízeni z důvodu, aby mohli vedoucí pracovníci navrhnout vedoucím manažerům školení pro sebe a své přímé podřízené, protože o školení rozhodovali pouze vedoucí manažeři.

Dále bylo navrženo, aby byla vedoucím pracovníkům přidělena pravomoc v odměňování tak, aby mohli řadit do tarifních tříd přímé podřízené zaměstnance, jelikož do tarifních tříd řadili zaměstnance vedoucí manažeři.

Dalším nedostatkem byly chybějící pracovní náplně zaměstnanců, proto bylo navrženo, aby byly zpracovány chybějící pracovní náplně zaměstnancům vzhledem k tomu, že pracovní náplň vymezuje pracovní činnosti, pravomoc a odpovědnost za personální činnosti.

Průzkumem ve sledovaném podnikatelském subjektu v letech 2005 – 2009 byly zjištěny výrazné důsledky ekonomické krize, které se v podniku projeví nejvýrazněji v roce 2009. Podniku ve zmiňovaném roce výrazně klesl výsledek hospodaření i přes významné obdržení dotací. Hospodářský výsledek v tomto roce činil pouze 562 tis., z čehož vyplývá, že razantní propad výsledku hospodaření činil 2 867 tis. Kč v porovnání s předchozím rokem. Vývoj počtu pracovníků měl v letech 2005 – 2009 klesající tendenci, která se nejvýrazněji projevila opět v roce 2009. V roce 2005 zaměstnával podnik 79 zaměstnanců, v roce 2009 pouze 63, tento pokles činí 20 %. Oproti předchozím výsledkům průměrné mzdy v daném odvětví v podniku, v kraji i v České republice v letech 2005 – 2009 stoupaly. V roce 2005, kdy podnik zaměstnával 79 zaměstnanců, průměrné mzdy v podniku činily 11 626 Kč, v roce 2009 podnik zaměstnával 63 zaměstnanců a průměrné mzdy vystoupily na hodnotu 17 686 Kč, tento rozdíl činí 6 060 Kč. Zaměstnanci v roce 2005 obdrželi mzdu o 35 % nižší než v roce 2009.

Skutečnými nositeli a majiteli znalostí, dovedností celého lidského kapitálu, jsou lidské subjekty, zaměstnanci sami. Organizace vytváří podmínky, aby kvalifikovaní pracovníci s jejich znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, způsobilostí i osobními vlastnostmi, se stali základním bohatstvím organizace.

V podniku nejsou u manažerů základní znalosti týkající se lidí i podniků s tím, že by měli manažeři propojovat řízení podniků a řízení lidí. Nezbytně nutné školení probíhají pro řadové zaměstnance. Manažeři by se hlavně měli účastnit a vzdělávat školení v oblastech propojení řízení lidských zdrojů a řízení podniků.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] Český statistický úřad. 2005. *Vybrané údaje za kraj Vysočina – mzdy a náklady práce Jihlava, Vysočina* [on line]. 2005 [cit. 2011-09-14]. Dostupné z <http://www.jihlava.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xj>
- [3] Český statistický úřad. 2005. *Zaměstnanci a průměrné mzdy podle typu hospodaření (fyzické osoby)*. [on line]. 2005 [cit. 2011-09-13]. Dostupné z <http://www.jihlava.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/publ/3106-05>
- [4] DYTRT, Z. 2006. *Dobré jméno firmy*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.
- [5] KOUBEK, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [6] KRNINSKÁ, R. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
- [7] LUDLOW, R. PANTON, F. 1995. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1995, 96 s. ISBN 80-7169-252-2.
- [8] Výroční zprávy sledovaného podnikatelského subjektu v letech 2005 – 2009.
- [9] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2006. *Moderní management v praxi*. 1 vydání. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Kontaktní adresa

Ing. Vlasta Doležalová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, e-mail: dolezv00@ef.jcu.cz